

# 企业管理概论

主编 熊亚君

副主编 雷文慧

西南财经大学出版社

## 修订说明

《企业管理概论》一书于 1999 年 5 月由西南财经大学出版社出版,其后多次印刷,印数已达数万册。此次我们借本书再次重印之机,根据党的十六大精神和读者的意见,作了必要的修改。

本书按照社会主义市场经济的要求,着重阐述现代工商企业管理的基本理论、基本知识和基本方法,力求反映现代管理科学的发展趋势,介绍了国内外的先进管理经验。本书既可供财经院校非工商管理专业使用,又可供企业在职干部自学参考。

参加本书编写的人员有(以编写章次的先后为序):熊亚君(第一、三、八章),张顺之(第二、七章),段云程(第四章),雷文慧(第五、六、九章),张宁俊(第十章)。

由于我们水平有限,书中缺点、遗漏,甚至错误在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2004 年 5 月

## 目摇录

第一章摇概论 .....	( 员 )
第一节摇企业的概念和类别 .....	( 员 )
第二节摇企业管理的性质和职能 .....	( 缘 )
第三节摇领导体制、组织机构和规章制度 .....	( 员 )
第二章摇经营决策与计划 .....	( 圆 )
第一节摇经营思想、经营目标、经营战略 .....	( 圆 )
第二节摇经营决策 .....	( 圆 )
第三节摇经营计划与目标管理 .....	( 猿 )
第四节摇经营环境 .....	( 源 )
第三章摇产品管理 .....	( 缘 )
第一节摇产品的概念和产品生命周期 .....	( 缘 )
第二节摇产品组合 .....	( 缘 )
第三节摇产品商标和包装 .....	( 远 )
第四节摇新产品开发 .....	( 苑 )

第四章 销售管理 .....	( 愿苑)
第一节 企业目标市场 .....	( 愿苑)
第二节 市场调查与销售预测 .....	( 愿愿)
第三节 销售计划 .....	( 愿苑)
第四节 销售策略 .....	( 愿苑)
第五章 生产管理 .....	( 愿怨)
第一节 生产过程组织 .....	( 愿怨)
第二节 生产计划的编制 .....	( 愿愿)
第三节 生产计划的执行 .....	( 愿苑)
第六章 质量管理 .....	( 愿苑)
第一节 全面质量管理概述 .....	( 愿苑)
第二节 质量保证体系 .....	( 愿愿)
第三节 质量控制的统计方法 .....	( 愿苑)
第四节 商业企业服务质量管理 .....	( 愿怨)
第七章 物资与设备管理 .....	( 愿缘)
第一节 工业企业的物资供应 .....	( 愿缘)
第二节 商品采购与运输 .....	( 愿苑)
第三节 商品储存管理 .....	( 愿愿)
第四节 设备管理 .....	( 愿苑)
第八章 劳动工资管理 .....	( 愿苑)
第一节 劳动组织 .....	( 愿苑)
第二节 劳动定额与定员 .....	( 愿苑)
第三节 企业工资制度和形式 .....	( 愿苑)

第九章 财务管理 .....	( 四 )
第一节 固定资产管理 .....	( 四 )
第二节 流动资产管理 .....	( 四 )
第三节 制造成本与期间费用管理 .....	( 四 )
第四节 销售收入和纯收入管理 .....	( 四 )
第十章 信息管理 .....	( 四 )
第一节 信息与信息处理 .....	( 四 )
第二节 企业管理信息系统 .....	( 四 )
第三节 企业管理信息系统的开发 .....	( 四 )

# 第一章 概 论

本章是全书的总论，是从总体上说明企业的概念、企业管理的性质和职能、企业组织结构和企业管理基础工作。目的是对企业和企业管理有一个总的认识，以便进一步研究各项经营管理工作。

## 第一节 企业的概念和类别

### 一、企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和获取盈利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济单位。这个概念说明：

(一) 企业是经济实体。它是从事生产或流通等经济活动的组织，是国民经济基本单位。企业首先必须拥有一定的人员、资金和物质技术设备，并有权自主地支配和使用，具有经营管理的自主权，成为一个独立的经济实体。这是组成企业的物质基础和前提条件。

(二) 实行独立核算、自负盈亏，具有独立的经济利益。企业

是一个盈利性的经济组织，必须对自己的经营成果负完全的责任，具有自己的经济利益。为此，它必须实行独立核算、自负盈亏。应当以自己的收入抵付支出，并取得一定的盈利。如果收不抵支，企业应当承担亏损责任。

(猿)企业是具有法人资格的组织。企业必须依照国家经济法规的规定，向政府有关部门注册登记，经过批准取得法人资格，才算是正式合法的企业。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，依法定程序成立的组织。

## 二、企业的类别

企业可按不同标准进行分类。分类的目的是为了按照不同类型的企业的客观要求，合理地组织生产经营活动。

按照企业的生产资料所有制形式可分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业和合资企业。

全民所有制企业的特点是生产资料归国家所有，企业作为相对独立的经济单位只拥有使用权和经营权。企业必须维护国家财产，根据市场导向的原则进行自主经营，自负盈亏。

集体所有制企业，它是一定范围内的劳动群众集体占有生产资料的企业。它是独立的经济单位，独立经营，自负盈亏，可以自主地支配自己的资产和产品。

私营企业，是由私人单独占有生产资料和产品企业。这种企业的特点是完全自主经营，自负盈亏，比如我国目前存在的外国私人直接投资的私营企业以及一些个人自办的企业。

合资经营企业，这是由两个或两个以上不同所有制的单位或个人共同投入资金、设备、技术及其他资源并通过协议共同经营的企业。它的主要特点是共同投资，共同经营，共分利润，共担风险。合资经营的形式有中外合营企业、公私合营企业、全民所

有制与集体所有制合营企业等。

囿根据企业所属的经济部门可划分为农业企业、工业企业、商业企业、建筑安装企业、运输企业、旅游企业等。

工业企业是从事工业生产经营活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务的企业。要进行工业生产经营活动，就必须拥有与之相适应的劳动者、劳动资料和劳动对象，这就构成了工业企业的生产能力。现代工业企业是建立在现代化生产技术基础上的社会化大生产，它在生产技术上具有以下特点：(员)采用机器体系进行生产，有系统地运用现代科学技术；(圆)劳动分工精细，协作严密；(猿)生产过程具有高度的比例性和连续性；(源)同外界有着广泛而密切的联系。

商业企业是专门从事商品交换活动的企业。它在社会再生产过程中处于生产与消费之间的中介地位。它的基本职能是媒介商品交换，组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品的价值。这是商业企业与工业企业、运输企业、金融企业的根本区别，也规定了商业企业为实现自身的职能而进行商品的购进、销售、运输和储存等一系列经营活动。商品的购、销、运、存构成了商业企业经营活动的基本内容。

商业企业按其在商品流通中的地位和作用可分为批发商业企业和零售商业企业。批发商业企业是为转卖而进行大批量商品购销的商业企业，它以向生产单位购进商品，供应零售商业企业销售或供应生产企业用作原材料为基本业务。零售商业企业处于商品流通的终点，它直接向消费者销售商品。商品一经售出，即离开流通领域进入消费领域，使消费者的需要得到满足，使商品价值得以实现。

獾按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业。

划分企业规模的标准，因不同国家、时期、不同的部门和行业而异。一般以企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、

固定资产原值和职工人数等作为划分标准。

按照按照生产力各要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度较低，用人较多，产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。

资金密集型企业是指所需投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。

知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业。

按照按照财产的组织形式和所承担的法律责任的划分。

按照市场经济的要求，现代企业的组织形式是按照财产的组织形式和所承担的法律责任的划分的，通常可分为独资企业、合伙企业、公司企业。公司是以资本的集合为基础建立的，它能够有效地实现出资者所有权与法人财产权的分离，具有资金筹集广泛，投资风险分散，组织管理体制科学等特点。因此，它是现代企业中最重要、典型的组织形式。公司的具体形式主要是有限责任公司和股份有限公司。

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

股份有限公司是指注册资本由等额股份构成，并通过发行股票（或股权证）筹集资本，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。

## 第二节 播企业管理的性质和职能

### 一、企业管理的二重性

企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。其任务是：按照客观规律的要求，合理地、严密地组织企业的生产经营活动，有效地利用人力、物力和财力，以取得尽可能大的经济效益。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思指出：管理是一种生产劳动，是每一种结合方式中必须进行的劳动。这就是说，管理之所以必要是共同劳动决定的。凡是许多人在一起相互配合的共同劳动，就必须有管理。

企业管理的性质是二重的：一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

企业管理之所以具有二重性，是由于生产过程具有两重性质，既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两方面的职能，一是合理组织生产力，一是维护生产关系。合理组织生产力的职能体现出企业管理的自然属性。它是共同劳动过程的一般要求，为一切社会化大生产所共有。这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然只是在一定的生产关系下产生，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，都能应用。企业管理中维护生产关系的职能体现出

企业的社会属性，它主要取决于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方式，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

资本主义企业的社会属性集中表现为剥削性。它的一些重要社会特征，如管理的权力属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理方式带有专制性和欺骗性等等，都是其剥削性的具体表现。

社会主义企业的社会属性与资本主义企业根本不同。在社会主义企业中，剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护社会主义公有制和分配制度，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业具有有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，有可能实行民主管理等。这些特征体现了社会主义制度的优越性。

正确认识企业的二重性，具有十分重要的现实意义。明确了企业的自然属性，就可以消除左倾思想影响，研究现代企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家的企业组织社会化大生产的先进经验。明确了企业的社会属性，就必须划清社会主义企业与资本主义企业的本质区别，认真总结我国企业的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

## 二、企业的职能

企业的两种基本职能是理论上的抽象概括。由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系紧密联系不可分割，这两种基本职能总是结合在一起发生作用。

当他们结合作用于企业生产经营活动时，表现为下列具体职能：

**规划。**计划就是通过调查研究，预测未来，确定生产经营的目标、方针，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节，组织执行。

**组织。**组织就是将企业生产经营活动的各要素、各环节、各方面从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

**指挥。**指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

**监督。**监督也称为控制，指按预定计划或目标、标准进行检查，考察实际完成情况同原定计划的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。

**调节。**调节又称协调。它是指协调企业内部各单位、各部门的工作，协调各项生产经营活动，协调企业与其他单位之间的关系。在各方面建立良好的配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以有效地实现企业的目标。

企业管理的五项具体职能是相互联系、相互制约的，不可缺少，也不能偏废。

### 三、企业管理现代化

企业管理现代化，是根据社会主义经济规律，为适应现代生产力发展的客观要求，运用科学的思想、方法和手段，对企业的生产经营进行有效的管理，使之达到或接近国际先进水平，创造最佳效益。

我国企业管理现代化是开创社会主义现代化建设新局面的一项重要任务，是提高企业素质和经济效益的重要手段，是迎接世

界新技术革命的挑战，缩小同世界先进水平差距的迫切要求。

企业管理二重性决定了企业管理现代化的内容不仅是合理组织生产力，而且包括正确调整生产关系。具体说来主要包括以下几方面内容：

（员）管理思想现代化。正确的经营管理思想是实现管理现代化的先导，为适应企业管理的转型，必须摆脱长期形成的某些不切实际的固定观念和旧的习惯势力的影响，树立起以提高经济效益为中心的指导思想，以利于把全部经营管理工作真正转到市场经济的轨道上来。为此，必须树立市场观念、经济效益观念、质量第一观念、竞争观念、时间与信息观念、利息和资金周转观念、人才观念等。

（圆）管理组织现代化。就是根据企业的具体情况，从提高企业生产经营效益出发，按照职责分工明确，指挥统一灵活，信息灵敏准确和精兵简政的要求，合理设置组织机构，配备人员，建立以责任制为中心的规章制度，保证生产经营活动有条不紊地进行。

（猿）管理方法现代化。现代管理方法是现代科学技术成果（包括自然科学和社会科学）在管理上的具体应用，积极运用现代化管理方法并和以电子计算机为主的现代化管理手段相结合，将从根本上改变我国传统管理技术的落后状况。管理方法现代化就是在总结和继承传统的行之有效的管理经验和方法的基础上，积极推广先进的管理方法，如目标管理、市场预测方法、价值工程、决策技术等。

（源）管理手段现代化。就是要在企业中积极采用现代化管理工具，包括电子计算机、各种先进的测试手段、监控装置、通讯设施和办公自动化设备等。

（缘）管理人员现代化。这是实现管理现代化的保证和条件，因为企业管理现代化要靠一大批具有现代化管理知识的干部去推

行。管理人员现代化就是要求企业各级各类人员应掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能，有丰富的实践经验和创新精神。

实现管理现代化必须走我国自己的道路，建立中国式的社会主义的现代化管理。中国式的现代化管理就是要从我国的国情和实际需要出发，按照我国的社会制度、民族传统、经济文化等特点，确立符合我国社会主义经济发展规律的现代化管理。这就要求我们认真总结自己的管理经验，继承和发扬中国社会主义企业管理的优点，同时吸收和借鉴工业发达国家的先进管理方法，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，使之中国化，才能创建中国式的社会主义的企业管理现代化体系。

推行管理现代化是一项长期而艰巨的工作，经过长期努力奋斗才能实现，这就需要有计划、有步骤地去实现，要从本企业实际出发，实事求是地进行安排。调动职工积极性，是推行企业管理现代化的出发点和落脚点，在推行企业管理现代化工作中，要始终把调动职工积极性放在首位。

#### 四、企业管理基础工作

##### （一）基础工作的内容

企业管理基础工作，是为实现企业经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段、前提条件的必不可少的工作。其基本内容包括：标准化工作，定额工作，计量工作，信息工作，以责任制为核心的规章制度，基础教育等。

标准化工作，包括技术标准和管理标准的制订、执行和管理工作。技术标准是对生产对象、生产条件、生产方法及包装、贮运等所作的应该达到的尺度和必须共同遵守的规定。例如，各种产品标准、设备操作、维护、检修规程等，它是企业标准的主体。管理标准是对企业各项管理工作的职责、程序等所作的规定。

定额工作，包括各类技术经济定额的制订、执行和管理等工作。定额是企业一定生产技术条件下，对于人力、物力、财力的消耗、利用和占用所应达到的数量界限的规定。主要有劳动定额、物资消耗定额和物资储备定额、资金定额、费用定额、期量标准等。

计量工作，包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量、质的数值进行掌握和管理。

信息工作，主要是企业生产经营决策及执行决策所必需的资料数据的收集、处理、传递、贮存等管理工作。它包括原始记录、统计分析、技术经济情报及技术经济档案等。

以责任制为核心的规章制度的建立和修订。

基础教育，指对职工的思想教育和本职本岗位必须的技术业务教育。

## （二）基础工作的特点

企业管理基础工作具有以下特点：

群众性。它涉及的面广，工作量大，必须依靠广大职工认真制订和贯彻执行。

经常性。基础工作是任何时候、任何一项管理业务所不可少的，是企业各专业管理机构日常工作的重要内容。

先行性。基础工作是为各项专业管理提供资料、准则、条件和手段，一般走在各项专业管理职能之前。

变动性。基础工作一经建立应保持相对稳定，但它必须随着生产技术条件的变化而变化，以适应管理发展需要。

## （三）基础工作的作用

企业管理基础工作的主要作用表现在以下几方面：

它为企业各项专业管理工作提供数据、信息、标准和资料，是企业管理人员正确执行计划、组织、指挥、协调和控制等

管理职能的客观依据。

匳它所提供的各项标准是建立正常生产秩序，有效地组织生产经营活动的重要手段。

匳它所提供的各项定额和实际完成资料，是企业进行经济核算，贯彻按劳分配的科学依据。

企业管理实践证明，加强基础工作是提高企业管理水平的重要途径。为了健全基础工作，企业应提高职工对搞好基础工作重要性的认识。大力加强对基础工作的组织管理，健全机构，充实人员，配置必要的设备器具，尽快使管理基础工作达到先进、准确、齐全、配套的水平。

### 第三节 摇领导体制、组织机构和规章制度

#### 一、领导体制

企业领导体制是企业中最重要、最根本的制度。我国企业领导体制有多次变革，现在多数企业实行地是厂长（经理）负责制。

##### （一）厂长（经理）负责制

厂长（经理）负责制就是厂长（经理）对企业的生产经营和行政管理全权负责。首先，实行厂长（经理）负责制是社会化大生产的客观要求。我国社会主义工业企业绝大多数是现代工业企业，采用机器体系进行生产，技术要求严格，劳动分工精细，协作关系复杂，生产过程具有高度的连续性，只有实行厂长负责制，由厂长对生产经营实行指挥和统一领导，才能够对生产技术和经营管理问题迅速作出决断，对外部环境各种信息迅速作出反应，提高企业的应变能力，提高企业的经济效益和社会效益。其

次，实行厂长（经理）负责制，又是实践经验的总结。我国企业的领导体制经历了一个长期实践，逐步完善的过程。1984年，党中央在作了大量调查研究，认真总结历史经验以后，决定在企业中实行厂长（经理）负责制，以适应生产发展和经济体制改革需要。

厂长是企业的法定代表人。这是由企业的法人地位和厂长在企业所处的领导地位决定的。全民所有制企业具有法人资格，厂长作为企业的主要领导人，对内负责领导和组织生产经营工作，行使国家赋予的管理权力，代表企业向国家负责；在对外经济活动中，有权代表企业同有关部门、企事业单位等发生经济联系，签订合同或协议，开展各种形式的交流和协作，并代表企业进行民事法律活动等。

厂长在企业生产经营中处于中心地位，对企业负有全面责任。厂长处于生产经营中心地位，是因企业活动以生产经营为中心，厂长是企业生产经营的决策者、指挥者和人事管理权的行使者。厂长对企业全面负责的含义是：全民所有制企业是一个经济组织，作为企业领导人的厂长，对企业经营活动及其后果，不仅要对国家负责，也要对企业的职工负责。厂长既要对企业的物质文明建设负责，也要对企业的精神文明建设负责。

按照责权一致的原则，为了确保厂长对企业负起全面责任，法律赋予厂长有经营决策权、生产经营指挥权、行政干部任免权、对职工奖惩权等职权。

实行厂长（经理）负责制以后，党在企业的基层组织处于政治核心的地位。企业党组织的主要任务是对党和国家的方针、政策在本企业的贯彻执行实行保证监督。保证监督的主要内容是：坚持企业生产经营的社会主义方向，企业和厂长正确执行党和国家的各项方针、政策及法律、法规；企业职工能充分享有民主权利；企业正确处理好国家、企业和职工三者利益的关系；企业遵